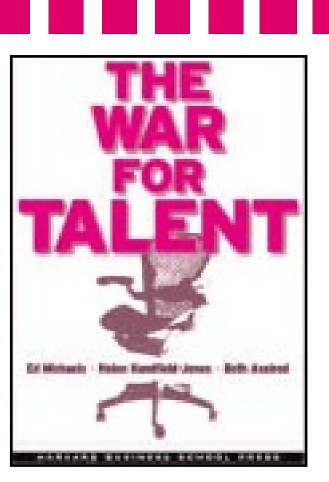
الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

فبراير
(شبـــاط)
2002
السنة العاشرة
العـدد الرابع
الـــعدد 220

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

موارد بشريـــة



حرب المواهب

كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحتفظ بهم

تاليف : اد مايكلز وهلين هاند فيلد جونز وبث اكسلرود

هجــرة الذكـــاء:

تتمتع القوى العاملة اليوم بقدرة كبيرة على الانتقال بين الشركات والبلدان بشكل لم يسبق له مثيل، وتتزايد حدة هذه الظاهرة يوماً بعد يوم مع تصاعد موجة العولمة. ففي الماضي كانت الدول تتصارع عسكرياً، أما اليوم فإن الصراع يدور حول اجتذاب المواهب العاملة في سبيل التفوق الاقتصادي. وبعد أن كانت الشركات تتصارع في حروب الأسعار والتسويق، بدأ صراعها يدور حول المواهب والذكاء البشري والإبداع الإداري.

يطلق الاقتصاديون على هذه الظاهرة «هجرة المواهب» أو «هجرة الأدمغة». وفي هذه الهجرة يكمن سر تفوق الشركات الجاذبة للمواهب، حيث بات واضحا أن امتلاك هذه الشركات للذكاء والإبداع وقدرتها على استنزاف المواهب من منافسيها يعتبر ميزة تنافسية جديدة يصعب التغلب عليها.

ويدرك المديرون أن الموظفين ثلاث فئات (موظفون موهوبون : وهم نادرون - موظفون عاديون : ويمكن تحويلهم إلى موظفون متميزون - موظفون فائضون عن الحاجة : وهي الكثرة من الموظفين الكسالى وغير المنتجين).

يساعد هذا التصنيف الإدارة على تحديد أساليب التعامل مع كل فئة من الموظفين. وغربلتهم والاحتفاظ بالموهوبين منهم.

المديرون والمواهب:

بالرغم من تأكيد كل المديرين على أهمية الموظفين الموهوبين، إلا أن ما يثير الدهشة هو أن أغلب المديرين يتصرفون بشكل يبعد و(يطفش) المواهب من شركاتهم إلى شركات منافسيهم. فهم لا يأبهون لأسباب تسرب أفضل موظفيهم إلى شركات منافسيهم. بل إن كثيرا منهم قد يعمل على إقصاء المواهب، ليس إلى خارج شركته فقط، بل إلى خارج بلده أيضا.

كشفت نتائج استطلاع آراء المديرين عن أن 80٪ منهم لا يهتمون بإدارة المواهب في شركاتهم.

وجاءت بقية نتائج الاستطلاع كما يلي :

1- مديرون للمواهب: وهم المديرون الذين يحافظون على الموظفين الموهوبين في شركاتهم، وبلغوا 20٪ فقط من إجمالي المديرين.

2- مهدرون للمواهب: وهم الذين يقصون المواهب في شركاتهم وبلغوا 30٪.

3- مديرون لا يكترثون بالمواهب: وهم المديرون الذين لا يهتمون بإدارة المواهب وإنما يهتمون باعتبارات أخرى، مثل إدارة التكاليف وغيرها. وهؤلاء بلغوا 50٪. وهم يتبنون المبادئ الخاطئة التالية :

1- أن البحث عن المواهب ليس من مسئوليات الإدارة العليا بل يدخل في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية وحدها.

2- أن البحث عن الموظفين الموهوبين يجب أن يقتصر على الموظفين العاملين بالفعل داخل الشركة.

3- أن الموظف الموهوب يجب أن يخضع لنفس المعايير التي يخضع لها الموظف غير الموهوب، من ناحية الراتب والأداء، وأنه لا يجب اتخاذ تميزه ذريعة لتمييزه عن بقية الموظفين العاديين أو الكسالى.

4- أن التدريب والخبرة والمكافآت وحدها كفيلة بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين موهوبين.

مبادئ إدارة المواهب:

يعرف كل مدير أن الموهبة التي تخرج من باب شركته إنما تذهب إلى شركة منافسة أو صناعة منافسة أو دولة منافسة. ويعرف المديرون أن المواهب المنسحبة قد تكون سببا في تفوق المنافسين. كذلك يعلمون أن الفرق الهام أو الميزة التنافسية الفعلية لا تكمن في نظم المعلومات أو نظم العمل التي تملكها، بل في الموظفين الذين يستخدمونها، ولكنهم يهملون إدارة المواهب. فلكي يتحول المدير إلي إدارة المواهب عليه أن يدرك ما يلي:

- تتفوق الشركة على منافسيها فقط إذا امتلكت عددا أكبر من الموظفين الموهوبين.
- على الشركة أن تجتذب المواهب من جميع الجهات، حتى من منافسيها، بل وخصوصاً منهم.
- إدارة المواهب لا تقل خطورة أو أهمية عن إدارة أصول الشركة.

أساليب إدارة المواهب:

في الشركات الناجحة، تحتل إدارة المواهب ما بين 30 إلى 50٪ من وقت الإدارة العليا. وخلال هذا الوقت يتبع مديرو المواهب الخطوات التالية:

1. **إجراء مقارنة مرجعية** لقياس المواهب التي تمتلكها الشركة مقارنة بما يمتلكه منافسوها من مواهب.

فإذا وجد أن المواهب التي يمتلكها المنافسون أكبر وأكثر من تلك التي تمتلكها الشركة وجب التصرف السريع إما بالبحث عن مواهب جديدة وتوظيفها أو بشراء المواهب المتاحة لدى المنافسين.

2. **البحث عن المواهب** في جميع مستويات الشركة والاحتفاء بها وجعلها القدوة العملية التي يحتذى بها والارتقاء بها، للوصول إلى المناصب التي تستحقها.
3. **وضع معايير** لقياس مواهب الموظفين، واتخاذها أساساً لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.
4. **التدخل المباشر** في تعيين وتشغيل ونقل وترقية وتحريك الموظفين الموهوبين.
5. **تطعيم المؤسسة** من آن لآخر بمزيد من المواهب، بغرض رفع مستوى الأداء وجودة العمل.
6. **مكافأة المواهب بسخاء** مما يحفز الموظفين العاديين على الوصول إلى مستواهم، ويدفع الموظفين السيئين إلى مغادرة الشركة.
7. **ربط استراتيجية الشركة** بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة. وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها. ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.
8. **جعل بيئة العمل أكثر ملاءمة** لإظهار المواهب، وذلك بمكافأة الأداء الاستثنائي والموظفين الموهوبين، والتأكد من نسب الأفكار والأعمال إلي أصحابها الفعليين، وتجنب نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

3 أجيال من المديرين:

في أحد تصريحاته الإدارية قال **«جاك ويلش»**: «إن الخطأ الإستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ إستراتيجيات الجيل الثالث، بوسائل

المؤلفون

اد مايكلز

مدير شركة ماكنزي وشركاه للاستشارات باطلنطا. متقاعد حديثاً

هلين هاند فيلد

خبيرة رئسية للممارسة بمكتب ماكنزي للاستشارات بترونتو كندا

بث اكسلرود

مديرة بمكتب ماكنزي للاستشارات بكونيكتيكت

AUTHOR:	**Ed Michaels, Helen Handfield - Jones & Beth Axelrod**
TITLE:	**The War for Talent: Developing & Retaining Highly Talented Managers**
PUBLISHER:	**Harvard Business School Press, 2001.**
ISBN:	**1578514592**
PAGES:	**224**

الجيل الثاني، وعقلية الجيل الأول».
فهناك 3 أجيال من المديرين. ومع ولادة الجيل الأول كانت الأسواق البكر مازالت متعطشة للمنتجات مع نقص المنتجين، لذا ركز هذا الجيل على إستراتيجيات إدارة العمليات الإنتاجية. وكانت العقبة الوحيدة هي نقص رأس المال. ولكن مع تغير العالم تزايد المنتجون والمؤسسات واشتدت المنافسة، فظهر الجيل الثاني من الإداريين الذي يركز على الإستراتيجيات التنافسية. بعد ذلك حدثت الطفرة الرهيبة في التكنولوجيا وتراكمت الأموال لدى البنوك والمؤسسات المالية، ولم تجد منفذا لها، فكان لابد من ظهور الجيل الثالث من الإداريين. وبالنسبة لهؤلاء كان هناك عنصر واحد نادر، وهو الموظفون الموهوبون. فأجيال المديرين هي :

الجيل الأول:

يقتصر الهدف الإستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات، وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، وكلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع.

الجيل الثاني:

كانت غايتهم الإستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما أعز الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي : «الكفاءات المحورية» core competencies. وكلمة السر أو مفتاح التميز هو التسويق.

الجيل الثالث:

الغاية الإستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم learning organization. أما سلاحهم الأساسي فهو الموارد البشرية. وكلمة السر هي مواهب الموظفين.

مستويات إدارة المواهب:

كما أن هناك ثلاثة أجيال من المديرين، هناك أيضاً ثلاثة مستويات لإدارة المواهب هي :

* **مهام الجيل الأول:** يكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد، لا إدارة الموارد البشرية.
* **مهام الجيل الثاني:** وتركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق وتضيف إليها مهمتين، هما : اختيار الموظفين ثم تدريبهم. وغرض التدريب هو الموازاة alignment بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.
* **مهام الجيل الثالث:** وتقوم على بناء رأس المال البشري للمؤسسة، من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما : إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة والبحث عن المواهب واجتذابها للمؤسسة.

المزيج التعويضي:

كما تحرص الشركات على تقديم مزيج تسويقي مناسب لعملائها لتجتذبهم إليها، يجب أن تحرص أيضاً على تقديم «مزيج تعويضي» مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم. فالمزيج التعويضي هو العناصر التي تقدمها الشركة لموظفيها الفعليين والمحتملين لاجتذابهم ومنعهم من التسرب إلى المنافسين (وهو يشمل الراتب والمكافآت والإجازات والحوافز وأسلوب المعاملة ..الخ). ويجب النظر إلى «المزيج التعويضي» من وجهة نظر الموظفين لا الإدارة. فالمزيج التعويضي هو ما يتوقعه الموظف من الشركة. ولمنح الموظفين الموهوبين مزيجاً تعويضياً قويا ومؤثرا عليك أن تقدم لهم ما يلي :

1. **معاملة مميزة:** نتيجة لاتسامه بالذكاء والنباهة فإن الموظف الموهوب يريد أن يحتفى به وتمتدح إنجازاته. فبينما يمتنع بعض المديرين عن تقريظ موظفيهم العاديين حتى لا يتملكهم الغرور، فإن هذه المعاملة لا يجب أن تمتد إلى الموظفين الموهوبين. فما أكثر

الموظف الموهوب أقوى من الشركة

هناك تحولان أساسيان أديا إلى نشوب حرب المواهب بين الشركات والدول، وهما :

- التحول من عصر الصناعات إلى عصر المعلومات: قديماً انقسمت الدول إلى دول مصنعة ومنتجة ودول مستوردة ومستهلكة. ثم تحولت القدرات الصناعية إلى معلومات وخبرات يمكن نقلها ونسخها. فقد أصبح بمقدور أي شركة نقل التكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين. وبذلك انقسمت الدول والشركات إلى دول تمتلك المعلومات ودول تفتقر إليها. ومن يمتلك المعلومات يمكنه أن يصنع ويتفوق. وهكذا تحولت الدول والشركات من التسابق على امتلاك ناصية الصناعات إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات.

- التحول من الشركة إلى الوظيفة: بتصاعد موجة الخصخصة ودور القطاع الخاص بدأت العلاقة بين الموظف والمؤسسة في التحول. فقد ذهب الأمان الوظيفي إلى غير رجعة وأصبح الموظف يدرك أن وجوده في المؤسسة يعتمد على مواهبه وقدراته والقيمة التي يضيفها، وليس على قانون العمل كما كان الأمر في الماضي. وهكذا ارتبط الموظف بوظيفته لا بشركته. فقد أصبحت الوظيفة هي مصدر رزق الموظف وليست الشركة. فالموظف يحرص على إتقان مهارات وظيفته ليمارسها في أية مؤسسة إذا استدعى الأمر أن يغادر المؤسسة التي يعمل بها. وأصبح من الممكن أن يتنقل الموظف بين الشركات المتنافسة بنفس الوظيفة. وظهر مفهوم «المستقبل العملي Career Path». وأصبح ارتباط المستقبل العملي للموظف أهم من ارتباطه بالشركة.

أدى هذان التحولان إلى تغير جذري في العلاقة بين الموظف والشركة، ورجحت كفة الموظف على كفة الشركات.

حالات تسرب الموظفين الأكفاء إلى المنافسين نتيجة عدم تمييزهم عن الآخرين.

2. **عمل مثير:** يحجم الموظف الموهوب عن القيام بأعمال عادية، ويعشق الأعمال الاستثنائية التي تتحدى ذكاءه. فلا تغرق موظفيك الموهوبين في أعمال روتينية يضيعون فيها أوقاتهم وجهودهم. بل كلف بها الموظفين العاديين، واقصر عمل الموظفين الموهوبين على المجالات الهامة التي تحتاج إلى ابتكار واتخاذ قرارات سريعة.

3. **فرصة لتطوير المهارات واكتساب الخبرات:** إذا كانت هناك وظيفة يتجنبها الموظف الموهوب، فهي تلك التي لا يتعلم منها شيئاً. فهو يريد الارتقاء بمهاراته وصقل مواهبه. وقد تبين أن معظم الموظفين الموهوبين يقضون أوقاتاً طويلة في العمل لأنهم يجدون متعتهم في العمل وتطوير مهاراتهم.

4. **مرونة واستقلالية:** يمنح الموظفون الموهوبون شركاتهم أكثر مما يستطيع أي موظف عادي. وفي المقابل يتوقعون من شركاتهم أن تمنحهم أكثر من العاديين. فإذا لم تمنح الموظف الموهوب استقلالية وحرية أكبر، فأنت تخاطر بأن تحوله إلى موظف عادي. فبعض الشركات الجاذبة للمواهب تطلب من موظفيها الالتزام بالعمل لعدد معين من الساعات يومياً بغض النظر عن توقيتاتها (مثل 10 ساعات). وبعضها الأكثر مرونة يكتفي بأن يحدد لهم عدد ساعات عمل أسبوعية (60 ساعة مثلا) ؛ بل وشهرية (240 ساعة شهرية)، دون أن تثقل عليهم بإلزامهم بتوقيتات محددة للدوام.

5. **أفضل من المنافسة:** يجب أن يتضمن المزيج التعويضي تسهيلات أفضل مما يقدمه المنافسون. لتعرف ذلك، ادرس ما يقدمه منافسوك إلى موظفيهم الموهوبين، وقدم أفضل منه. تنتقل أخبار هذا المزيج بين الموظفين الموهوبين وتتسلل إلى الموظفين الموهوبين لدى منافسيك. فعليك أن تصمم مزيجك التعويضي بنظرة تسويقية.

6. **نظام عادل للثواب والعقاب:** قيم الموظفين الموهوبين على أساس إنجازاتهم الحالية والمستقبلية. ففي كثير من الأحيان تكون القيمة المستقبلية للموظفين الموهوبين أكبر كثيراً من القيمة الحالية لهم. صنف موظفيك إلى عاديين ومتميزين وغير مقبولين من ناحية الأداء والعطاء. كافئ الأداء المتميز لا العادي، وعاقب الأداء المتدني جداً. وتجنب معاقبة أو مكافأة الأداء العادي.

إدارة الموهوبين أصعب من إدارة العاديين:

يظن بعض المديرين أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين. والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن 75٪ وقد تصل أحيانا إلى 300٪ (أي ثلاثة أضعاف)، إلا أن إدارة الموظفين

دراسة حالة:
شركة بريتش بتروليوم

تقوم شركة بريتش بتروليوم بتنمية واجتذاب المواهب بطريقة فريدة. فقد دشن «جون براون» رئيس مجلس الإدارة، برنامجاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على المراحل الثلاث التالية :

- **مرحلة اجتذاب الموظفين الموهوبين: وفيها يتخصص ما يقرب من 300 موظف باختيار الخامات الطيبة للمرشحين للوظائف من عناصر طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول. حيث يقومون بتحديد العناصر الموهوبة من طلبة الهندسة من قاعات الجامعات. ثم يعقدون معهم لقاءات شخصية داخل الجامعة ليعرفوهم عن قرب. فإذا تأكد لهم ملاءمتهم للعمل عرضوا عليهم التعاقد، على الفور، قبل أن ينضموا لسوق القوى العاملة، أي قبل أن يكتشفهم المنافسون.**
- **مرحلة نشر مواهب الموظفين بالشركة: وفيها يحدد مدير كل قسم الموظفين الموهوبين لديه ويمنح كلا منهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول، تدفع له الشركة فاتورة استخدامه، طوال فترة عمله بها. الغرض من منح الموظف هذا الهاتف هو ربط الموظف لمدة 24 ساعة بالشركة، بحيث يتمكن زملاؤه من الاتصال به واستشارته عند اللزوم. ولم يسبق أن فكر أحد من هؤلاء الموهوبين في رفض هذه الهدية لأن الموظف الموهوب يحب متابعة كل ما يحدث في الشركة.**
- **مرحلة ربط مواهب الموظفين بالشركة: بعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكثر، بأن يمنح أسهماً يسدد قيمتها من المكافآت التي تضاف إلى راتبه. الغرض من هذه الأسهم هو ربط الموظف الموهوب بالشركة وتحصينه ضد إغراءات المنافسين وعروضهم.**

الموهوبين هي بلاشك أصعب من إدارة الموظفين العاديين، وذلك للأسباب التالية :

☼ **تكون الحالة النفسية والعصبية للموظف الموهوب أكثر اهتزازاً وتقلباً من الموظف العادي :** فالمبتكرون أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين. فهم يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء. فإن لم تكن مديراً كفئا وقائدا ناجحا ولم تكن متطلبات العمل في شركتك تستدعي وجود موظفين موهوبين ولم تكن بيئة العمل لديك بحاجة للموظفين الموهوبين، فمن الأفضل لك أن تعتمد على الموظفين العاديين.

☼ **المهام التي تسند إلى الموظفين الموهوبين غالباً ما تكون أهم وأكثر وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين :** فكثيراً ما يكون الموظف الموهوب مسئولاً عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤساؤه من كافة الأقسام. لأن كل الرؤساء يريدون إنجاز الجزء الذي يخصهم من المهمة بشكل جيد، ولا يثقون سوى في موظف موهوب يمكن الاعتماد عليه، مما يؤدي إلى تراكم المهام على الموظف، ويجعل متابعة المدير للموظف أكثر صعوبة وتعقيدا.

كيف تختار الموظفين الموهوبين؟

من البديهي أن يرتاح المدير لاختيار الموظفين الذين يشبهونه في الطباع وفي أسلوب العمل. فإذا كان المدير كبيراً في السن فمن الطبيعي أنه يختار موظفين كبارا مثله. لكن القواعد العلمية والعملية لاختيار الموظفين تنص على :

1- لا تختر موظفيك على شاكلتك. عين الموظفين الذين لا تشعر بالراحة معهم. واختر من المرشحين من

حـــدث في أحـــد الاجتماعـــات:

(قصة حقيقية)

بينما كان المدير العام يمد يده ليفتح باب غرفة الاجتماعات مرة أخرى، تناهى إلى سمعه صوت رئيس قسم التخطيط : «إنها كارثة، بلا شك!» فتسمر مكانه للحظة وسحب يده عن مقبض الباب حتى يستجمع أفكاره الهاربة، قبل أن يعود ليرأس الاجتماع بعد انقضاء فترة الراحة. قال لنفسه : «تمهل! أين كنا؟ نعم .. نعم. نحن في دالتون جورجيا في الولايات المتحدة عاصمة السجاد في العالم، حيث ينافسنا أكثر من 250 مصنعا. وقد استقال مدير التسويق بالأمس، واليوم تتفاوض معه شركة دالتكس أكبر منافسينا لتوظفه لديها. فهل هذه كارثة؟» جاءه صوت مدير قطاع الإنتاج، يرد على مدير التخطيط : «نعم إنها كارثة!»

استرسل المدير العام يكلم نفسه : «هيا فكر بسرعة، قبل أن يراك أحد!»، ثم : «حسنا الفكرة الأولى : الشركة لا تقوم على فرد واحد! ولا حتى أنا!» وقبل أن يصل إلى الفكرة الثانية، سمع مدير الموارد البشرية يقول : «أعتقد أن المشروع الجديد سيتوقف تماماً.» ومضى المدير العام مسترسلاً في أفكاره خلف الباب ومحدثاً نفسه : «إذا قالوا لي ذلك فسأجيب بأني لن أسمح لأحد بابتزازي بعد الآن!»

وقبل أن يصل إلى الفكرة التالية أتاه صوت مدير الموارد البشرية بالداخل : «لقد طلب زيادة في راتبه ولكني تقاعست عن توصيل طلبه إلى المدير العام، فأنتم تعلمون أنه لا يحبذ الحديث عن الزيادات!» ثم سمع المدير صوت نائبه يقول : «بالتأكيد كان سيرفض أية زيادات لهذا الموظف بالذات، فقد كانت بينهما خلافات في الرأى. وأنتم تعلمون أن مديرنا يمقت أن يختلف معه أحد، حتى ولو كان ذلك في صالح العمل.»

هنا توقف المدير العام عن إعداد ما يجب أن يقوله واكتفى بالإنصات : «مديرنا كان يأخذ مسألة الخلافات بشكل شخصي، لأن أفكار هذا الموظف بالذات كانت عبقرية لدرجة مثيرة! وقد طلبت منه أكثر من مرة أن يكتفي بالتنفيذ دون أن يطرح أي اقتراحات كي لا يثير حنق المدير ولكنه لم يستجب، وكأنه لا يستطيع أن يمنع نفسه من التطوير والابتكار!» رد مدير الموارد البشرية : «ولماذا يستجيب؟ إن ما يهمه كان هو تطوير مهاراته وخبراته، وليس الحفاظ على منصبه في الشركة، ومن مصلحته أن يفكر وأن يبادر بتقديم أفكاره المبتكرة ليتم التعلم منها.»

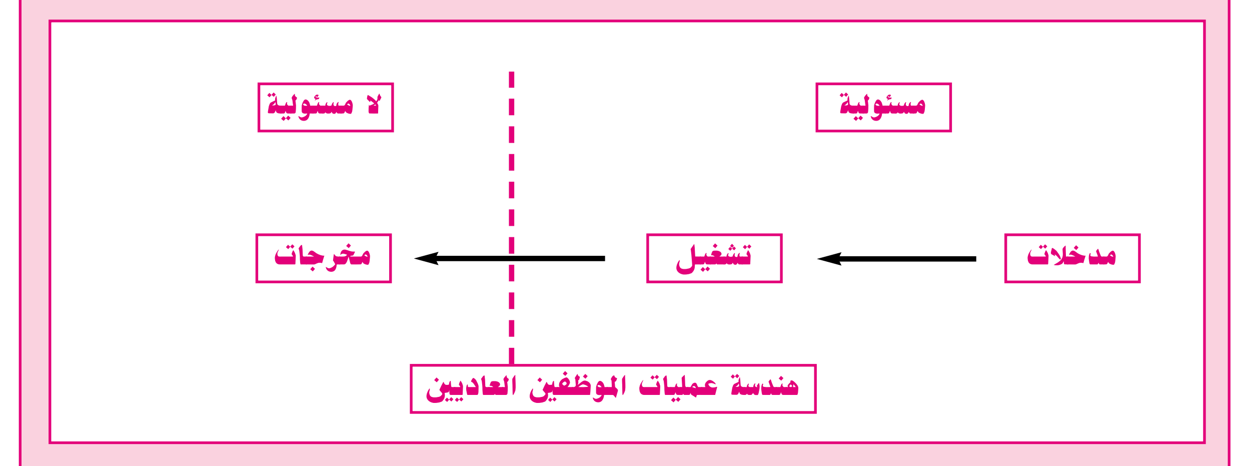
عند هذه الكلمات لم يطق المدير العام انتظاراً ففتح الباب ودلف إلى الغرفة بسرعة، وقال : «أعتقد أن منافسينا قد كسبوا معركة أخرى بعد استقالة مدير التسويق. لكنهم لم يكسبوا الحرب. وسأطرح بعض الأفكار لاستعادة زمام المبادرة. لقد اقتنعت بأن الشركة تقوم على مواهب ومهارات موظفيها، وأننا بحاجة إلى برنامج لإدارة أصحاب المواهب الخاصة من الموظفين المتازين وحفزهم على البقاء في الشركة بدلاً من التسرب إلى المنافسين. فكيف يمكننا ذلك؟ المفارقة الغريبة يا سادة هي أن القطاع الخاص هو المكان الرئيسي لتنمية مواهب ومهارات الموظفين، ولكنه لا يتمكن من الاحتفاظ بهم نظراً لسرعة دوران العمالة. ولكي نرد على ضربة منافسنا يجب أن نتحرك نحن أيضاً للتعاقد مع أهم موظفيهم، ولنبدأ حرب المواهب، بدلاً من حروب التسويق.»

هندسة العمليات للموظفين الموهوبين والعاديين:

تتكون أية عملية تشغيل من ثلاثة عناصر هي:

- **مدخلات.**
- **تشغيل.**
- **مخرجات.**

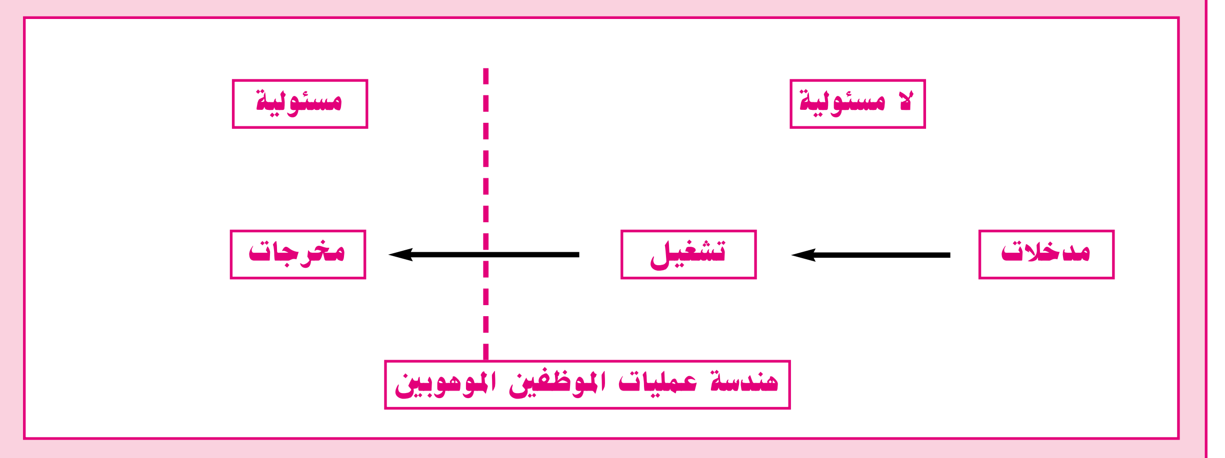
وعندما تخضع المدخلات للتشغيل فإنها تتحول إلى مخرجات **(كما هو موضح في الرسم).**



في حالات هندسة العمليات التي تتم بواسطة الآلات يمكن للمهندس أن يسيطر على العناصر الثلاثة، فمن الممكن السيطرة على المدخلات من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقاً. ولكن هذا يستحيل في حالة إدارة العمليات التي يقوم بها الأفراد. ويمكننا أن نفترض أن هناك أسلوبين أساسيين فقط لهندسة العمليات التي يقوم بها الأفراد، وهما:

- **أسلوب السيطرة على المدخلات والتشغيل:** وهنا لا تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات، بل تقتصر المحاسبة على المقادير المستخدمة من المدخلات وعلى أسلوب التشغيل نفسه. فتخطط جميع إجراءات وخطوات العمل، بشكل لا يدع مجالا لأي تغيير أو ابتكار أو ارتجال. وفي هذه الحالة تتحمل الإدارة العليا مسئولية السيطرة على المدخلات والتشغيل ولكنها تتخلى في المقابل عن السيطرة على المخرجات وتتقبل النتائج مهما كانت.

- **أسلوب المحاسبة على النتائج:** وهنا تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات وحدها، ولا تتم محاسبتهم على طريقة التشغيل أو المدخلات. فيترك تخطيط إجراءات وخطوات العمل للموظف دون تدخل مباشر من الإدارة، وهو ما يطلق عليه «التمكين». وفي هذه الحالة يتحمل الموظف المسئولية عن المخرجات (النتائج)، ولكنه لا يكون مسئولاً عن المدخلات أو التشغيل. فالإدارة تتخلى عن السيطرة على المدخلات والتشغيل ولا تتخلى عن المحاسبة على النتائج (المخرجات).



ويوماً بعد يوم تتحول الإدارة إلى الأسلوب الثاني من هندسة العمليات، فيزداد الاعتماد على الموظفين الموهوبين، ويتم التركيز على النتائج، مع حد أدنى من السيطرة على المدخلات وأسلوب التشغيل.

ينتقد نظام العمل بشركتك. إذا طبقت هذا الأسلوب المقلوب في الاختيار، فستصل بشركتك إلى قدر من التوازن في مواهب الموظفين وقدراتهم. وستجد لديك جميع السمات الوظيفية والشخصية التي تكمل بعضها بعضاً. فالمديرون الذين يختارون من يرتاحون إليهم ينتهي بهم الأمر إلى تكرار نفس الأفكار والأخطاء التي يقعون فيها مرة بعد أخرى. فإذا كنت صغيراً في السن، فلا تخف من اختيار موظفيك من كبار السن، وإذا كنت كبيراً في السن فلا تتحيز لاختيارهم من مثل سنك. وحذار أن تختار الموظفين لأنهم تخرجوا في نفس الجامعة التي تخرجت فيها أو ولدوا بنفس المنطقة التي ولدت بها.

2- اختر الموظفين الذين يفضلون العمل طبقاً لأسلوبهم الشخصي وليس طبقاً لنظام العمل المستقر بالشركة: فالموظف الذي يعتقد أنه على حق رغماً عن نظام العمل، لابد وأنه يتمتع برؤية قوية ومخالفة للسائد والمألوف في شركتك. ويصبح من الضروري استخدام رؤيته لاستكمال الرؤية الحالية، ومعرفة أوجه النقص بها.

3- اختر الموظفين الذين يدافعون عن آرائهم بقوة، ويعترفون بأخطائهم بسهولة: الموظف الذي يدافع عن رأيه بقوة يستطيع التمييز بين الصواب والخطأ بسهولة. فإذا ما تحلى أيضاً بفضيلة الاعتراف بالخطأ، فإنه يتنزه عن رذيلة المكابرة. أي أن إحساسه بالصواب والخطأ يكون أكبر من إحساسه بالأنانية أو تضخم الذات. مثل هذا الموظف غالباً ما يفضل مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.

4- وظف الموظف الموهوب وإن كنت تظن أنك لا تحتاجه الآن. لأنك بذلك تحرم منافسيك من توظيفه. فإذا وظفه منافسوك فإن يحرمونك منه لنفس السبب.

أين تضع الموظفين الموهوبين؟

داخل كل منظمة معاصرة هناك مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموظفين الموهوبين، وهما:

- المستوى التنفيذي والفني: تكون المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى عرضة للتآكل والاضمحلال. فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تظهر يومياً. فإذا ما عجز التنفيذي أو الفني عن مسايرة هذه التطورات لا يعود ذا قيمة كبيرة للشركة. يمكنك قياس موهبة التنفيذي أو الفني طبقاً لتطورات السوق، دون الاعتماد على المواهب أو المهارات التي أظهرها منذ وقت تعيينه. فقد تكون الأمور قد تطورت والظروف قد تغيرت إلى درجة أصبحت معها مهارات الموظف ومواهبه لا تساوي شيئاً. وفي حالة اختيار المواهب في التنفيذيين والفنيين احرص على اختيار الأحدث وتأكد من أن الموظف يتمتع بموهبة تطوير الذات. ويمكنك بعد ذلك صقله بالتدريب المستمر والخبرة.

- المستوى الإداري والإشرافي: لا تكون المواهب والمهارات المطلوبة في هذا المستوى عرضة للتآكل السريع. معظم مواهب هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية والمهارات الاتصالية والقدرات القيادية. إلا أن دور الموظف الموهوب في هذا المستوى يكون أكبر تأثيراً من دور التنفيذي والفني. فهو يؤثر على ثقافة الشركة ككل. فضلاً عن أن مواهب الموظف في هذا المستوى تكون غير قابلة للتغير أو التطور بشكل كبير كما في حالة المستوى التنفيذي والفني. لذا يجب التدقيق في اختيار الموظف منذ البداية. ولا يكون للتدريب في هذا

كيف تختار الشركات موهوبيها

1. تختبر بعض الشركات درجة توافق المرشحين مع بيئة العمل لديها، بأن تترك لهم حرية التجول والتحدث مع الموظفين الموجودين في المواقع، وترى ماذا يفعلون وما هي تقييمات الموظفين لكل منهم. تتم بهذه الطريقة ملاحظة سلوك المرشح في موقع العمل ودرجة تفاهمه مع الموظفين الموجودين.

2. تتبنى شركات أخرى أسلوب الإحالات، حيث يأتي المرشحون الجدد من مصدر واحد هو توصيات الموظفين القدامى. فالموظفون القدامى يعرفون متطلبات الموقع الشاغر، والسمات التي يجب توافرها في الموظف الجديد. وذلك بشرط أن يثق المدير في مصداقية هذه الإحالات. وكثيراً ما تصلح هذه الطريقة في الحصول على موظفين موهوبين.

3. يقوم فريق ثالث من الشركات بتصنيف منافسيها تبعاً لمحورين هما: قوة الإنجازات التي يحققها المنافس؛ والمنطقة التي يعمل بها. بهذه الطريقة تحدد الشركة أبرز منافسيها ثم تدرس درجة انتماء الموظفين الموهوبين لدى هؤلاء المنافسين. فإذا وجدتها ضعيفة، فإنها تقرر الانتقال إلى منطقة مجاورة للمنافس، ثم تعمل على اجتذاب الموظفين الموهوبين. هذا هو أحد أسرار أو أسباب قيام الشركات الكبيرة بنقل مواقع عملها من مدينة إلى أخرى. فالشركات تختار موقع العمل قبل أن تختار موظفيها. فالموقع هو الذي يحدد المواهب التي يمكن توقعها واجتذابها من البيئة الخارجية المحيطة. ولهذا السبب نفسه تتجمع الشركات في تخصصات متشابهة في أماكن ومواقع متقاربة.

المستوى تأثير كبير على مواهب الموظف أو مهاراته، إلا إذا كان تدريباً متميزاً ومكثفا وموجها ومستمرا.

الدافع للاستمرار .. والدافع للرحيل:

في أحد الاستقصاءات ذكر 65٪ من الموظفين أن دافعهم الأساسي للتفكير في مغادرة الشركة هو عجزهم عن تنمية مهاراتهم فيها.

بينما ذكر 65٪ من المديرين أن دافعهم الأساسي للتخلص من بعض الموظفين هو عجزهم عن تنمية مهاراتهم. فتنمية المهارات هي دائما الدافع الأساسي لاستمرار الموظفين أو رحيلهم.

فكيف تنمي مواهب موظفيك؟

☼ **انقل الموظفين الموهوبين بين فرق العمل المختلفة** وكلفهم بمهام لم يسبق لهم أداؤها. ستضمن بهذه الطريقة اكتساب الموظفين الموهوبين مهارات جديدة في وظائف مختلفة. ولن يصبح العمل مملاً للموظف الموهوب، لأنه سيواصل التعلم. قم بعد ذلك بترقية الموظف إلى المستوى الإداري الأعلى، لأنه يتقن جميع مهام العاملين في المستوى الإداري الذي عمل فيه ذات يوم.

☼ **اجعل الموظف الموهوب مسئولاً** عن إدارة مشروع كامل. يمكنك بهذه الطريقة أن تنمي لدى هذا الموظف موهبة إدارة الوقت، وحل المشكلات. وهاتان المهارتان من أصعب المهارات اكتساباً. ذلك فضلاً عن ما تمنحه عملية إدارة مشروع كامل للموظف الموهوب من إحساس بالاستقلال والحرية. وهذا حافز كبير على تطوير المواهب.

☼ **اصرف النظر عن الخلافات الشخصية.** إذا ما ركزت على الخلافات الشخصية هربت منك الاعتبارات العملية. ومن الأفضل أن تعتبر النضج الشخصي أحد المواهب التي يمكن أن يكتسبها الشخص نتيجة خبرته وتعاملاته مع الآخرين. دع الموظف يجرب ويخطئ ويصحح ولا تعاقبه، فقط وجهه واترك له حرية الاختيار ليتحمل نتائج أفعاله.

☼ **استثمر في المواهب.** ولا تبخل في حفز الموظف الموهوب معنوياً ومادياً.

☼ **طعم الأقسام والقطاعات المختلفة بالموظفين الموهوبين** بحيث يتوزعون بشكل متساو وعادل على الرقعة التنظيمية للشركة. فوجودهم في أماكن متفرقة يجعلهم ينشرون ثقافة الإنجاز المتميز بين بقية الموظفين.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

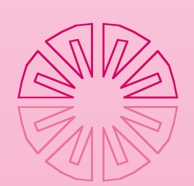
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
عمان - 5515636 - 5534291
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت : 6743449 - بيروت
السعودية - شركة مصادرالرياض ت :4749929 - 4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357